

HOGYAN IS DOLGOZIK OTTHONRÓL? A HOME OFFICE MUNKAVÉGZÉS ÉS AZ ÉSZLELT PRODUKTIVITÁS ÖSSZEFÜGGÉSEINEK VIZSGÁLATA

MARKÓ Ervin István

PhD-hallgató, Eötvös Loránd Tudományegyetem Gazdaságtudományi Kar

PhD student, Eötvös Loránd University Faculty of Economics

email: markoervin@student.elte.hu

ORCID: 0009-0001-3813-0340

ABSTRACT

HOW DO YOU WORK FROM HOME? EXAMINING THE RELATIONSHIP BETWEEN HOME OFFICE WORKING AND PERCEIVED PRODUCTIVITY

The aim of this article is to present the relationship between the home office and perceived productivity, a priority for employers, based on the results of a large sample survey. A survey was conducted in December 2023 in Hungary with 731 respondents, in which, in addition to organisational characteristics and commitment components, perceived productivity was also assessed among the respondents. The survey distinguished between 3 different groups of employees: full home office workers (those who spend 80% or more of their working time in a home office); hybrid workers (those who spend less than 80% but at least 20% of their working time in a home office) and presence workers (those who spend less than 20% of their working time in a home office). The survey found that perceived productivity differed between the different groups of employees.

In the literature, there has been considerable academic attention to the relationship between the home office and productivity following the COVID19 pandemic. The relationship between these two factors has been investigated previously, but the restrictive measures introduced during the pandemic have led to a significant increase in the number of people working from home, and a concomitant increase in the focus of research in this area. There are a large number of findings in the literature that show a positive relationship between working from home and productivity, but there are also a few cases that report a negative relationship. The aim of this paper is to provide a detailed review of recent research and to use it to evaluate the results of our own survey. Data analysis is performed using SPSS statistical software and

results are presented in a boxplot diagram. Beyond descriptive statistics methods, results are analysed using a non-parametric Kruskal-Wallis test.

The pandemic has passed, but both workers and employers have adapted and become accustomed to the institution of working from home. The paper presents the advantages and disadvantages of the home office and assesses the perceived productivity of workers employed in different forms (home office, hybrid and presence), which is a priority for employers. It also highlights the need to use different methods for different forms of employment to increase productivity. The article presents in detail the HR tools proposed in the literature to increase the productivity of workers in different forms of employment.

Keywords: home office, remote work, perceived productivity, perceived productivity scale.

Kulcsszavak: otthoni munkavégzés, távoli munkavégzés, észlelt produktivitás, észlelt produktivitás skála.

1. Bevezetés

Napjainkban a munkahelyi rugalmasságra egyre nagyobb szükség van a vállalatoknál a legjobb munkaerő toborzása és a munkavállalók termelékenységének növelése érdekében. A mai munkaerőpiacon, amikor a szakemberek az elérhető ajánlatok széles köréből választhatnak, a munkáltatóknak alternatív előnyöket kell kínálniuk a potenciális munkavállalók megszerzése és megtartása céljából¹. A vállalatok különböző stratégiákat alkalmaznak, hogy versenyképesek maradjanak a munkaerőpiacon. A szervezet rugalmassága meghatározhatja mind a munkavállalókkal való hosszútávú együttműködés lehetőségét, mind pedig a kemény munkára és a produktivitásra való motivációt. A termelékeny munkavállalók elengedhetetlenek egy vállalat stabilitásához és növekedéséhez. A termelékenység és a dolgozói elégedettség maximalizálása érdekében sok vállalat lehetővé tette a dolgozók számára az otthoni munkavégzést. A home office megjelenésével a munka lassan az offline térből a kibertérbe helyeződött át². A home office számos előnnyel, ugyanakkor hátrányokkal is járhat. Egyes kutatások

-
- 1 Kozák Anita (2019): Szervezeti reakciók és alkalmazotti magatartás a munkaerőhiánnyal szemben: Összefoglaló gondolatok egy empirikus kutatás eredményeinek tükrében. Magyar Tudomány 180, 1376–1385. old.
 - 2 Simon Adél Csenge – Aranyi Gábor – Faragó Klára Kiss – Orchidea Edit – Pachner Orsolya Csilla (2022): The impact of time spent working from home on affective commitment in the workplace: The mediating role of social relationships and collective aims. Front. Psychol., 13 January 2023 Sec. Organizational Psychology Volume 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1002818>

szerint a munkaerő ugyanolyan vagy még produktívabb lehet otthon³, javítva a teljesítményt⁴. Mások megerősítik a home office, a munkahelyi elégedettség és a jóllét közötti pozitív kapcsolatot⁵. Általánosságban elmondható, hogy az otthoni munkavégzés nagyobb rugalmasságot biztosít a munkaerő számára, ha megfelelően alkalmazzák⁶. A home office azonban nem minden szakember, ágazat és szervezet számára ideális munkaszervezési forma. Az alkalmazottaknak fel kell készülniük arra, hogy több felelősséget kell vállalniuk, amikor a felettesük nem figyel⁷, a szervezeteknek pedig újra kell gondolni folyamataikat, hogy kezelni tudják a rugalmasabb, dinamikusabb környezetet. A koronavírus okozta válság, amely a home office rohamos elterjedéséhez vezetett elmúlt, azonban annak hatásai hosszú és rövid távon egyaránt érezhetők lesznek. Egyes cégek továbbra is fenntartják a home office lehetőségét, mert észrevették a munkavállalók termelékenységének növekedését. A munka rugalmassága egyensúlyt kínál a munkavállalóknak a szakmai és a magánélet között, ami a munkahelyi elégedettséghez és teljesítményhez vezet, és pozitív következményekkel jár a szervezet jólétére nézve⁸.

A munkateljesítményt és a termelékenységet tekintik a humánerőforrás-gazdálkodás egyik legfontosabb kritériumának⁹. Értékelése és elemzése a különböző

-
- 3 Allen, Tammy D. – Golden, Timothy D. – Shockley, Kristen M. (2015): How Effective Is Telecommuting? Assessing the Status of Our Scientific Findings. *Psychological Science in the Public Interest*, 16(2), 40–68. old. <https://doi.org/10.1177/1529100615593273>
 - 4 Kőműves Zsolt – Poór József – Szabó Szilvia (2022): Szervezeti válaszok a koronavírus járvány harmadik hullámában. *Marketing és Menedzsment* 56(3), 21–32. old. <https://doi.org/10.15170/MM.2022.56.03.02>
 - 5 Beno, Michal – Krzova, Jaroslava – Cagánová, Dagmar (2023): Czech workers reconsideration of work from home during COVID-19. *Journal of Eastern European and Central Asian Research (JEECAR)*, 10(2), 339–359. old. <https://doi.org/10.15549/jee-car.v10i2.1125>
 - 6 Jaškevičiūtė, Vaida – Zsigmond Tibor – Berke Szilárd – Berber, Nemanja (2024): Investigating the impact of person-organization fit on employee well-being in uncertain conditions: a study in three central European countries. *Employee Relations*, 46 (1), 188–211. old. <https://doi.org/10.1108/ER-12-2022-0535>
 - 7 Hoffmann Piroska – Baracska Zoltán (2020): Does trust matter? The role of trust in collaboration in virtual teams. *Hungarian Statistical Review*, 3(2), 50–70. old. <https://doi.org/10.35618/hsr2020.02.en050>
 - 8 Davidescu, Adriana Ana Maria – Apostu, Simona-Andreea – Paul, Andreea – Casuneanu, Ionut (2020): Work Flexibility, Job Satisfaction, and Job Performance among Romanian Employees—Implications for Sustainable Human Resource Management. *Sustainability* 2020, 12, 6086. <https://doi.org/10.3390/su12156086>
 - 9 Organ, Dennis W. – Paine, Julie Beth (1999): A new kind of performance for industrial and organizational psychology: Recent contributions to the study of organizational citizenship behavior. In C. L. Cooper & I. T. Robertson (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology* (Vol. 14) 337–368. old.

szervezeti folyamatok, például a kiválasztás, a kompenzáció és jutalmazás vagy a képzés szempontjából kulcsfontosságú. Az értékelés céljától függetlenül a szervezeteknek szükségük van a teljesítmény pontos értékelésére. Koopmans¹⁰ létrehozott egy egyéni munkateljesítmény-kérdőívet, amely egy 18 tételből álló skála a munkateljesítmény három fő dimenziójának mérésére: a feladatteljesítmény, a kontextuális teljesítmény és a kontraproduktív munkavégzés. E tanulmány arra keresi a választ, hogy a home office munkavégzés és a Koopmans által létrehozott skálán mért észlelt produktivitás között van-e statisztikailag igazolható kapcsolat. A produktivitás és az otthoni munkavégzés összefüggéseit vizsgáló szakirodalmi áttekintést követően a cikk ismerteti a vizsgálat módszertanát és jellemzi a mintát, majd részletesen kifejti a vizsgálati eredményeket és összefoglalja a legfontosabb megállapításokat.

2. A munkateljesítmény három dimenziója

Campbell és Wiernik¹¹ áttekintése alapján a munkateljesítmény egy olyan konstrukció, amely a munkavállalók ellenőrzése alatt álló, a szervezeti célokhoz hozzájáruló viselkedéseket foglalja magában. Az egyéni munkateljesítmény-kérdőív¹² szerint a munkateljesítmény három fő dimenzióra osztható: a feladatteljesítmény, a kontextuális teljesítmény és a kontraproduktív munkavégzés.

A feladatteljesítmény olyan viselkedéseket foglal magában, amelyek munkahelyenként változnak, valószínűleg szerephez kötöttek, és általában szerepelnek a munkaköri leírásban¹³. Koopmans¹⁴ által végzett kutatás, amely olyan feladatteljesítmény mutatókat tartalmazott, többek között, mint a munkafeladatok elvégzése,

10 Koopmans, Linda (2015): Individual Work Performance Questionnaire instruction manual. Amsterdam, NL: TNO Innovation for Life – VU University Medical Center.

11 Campbell, John P. – Wiernik, Brenton M. (2015): The modeling and assessment of work performance. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2, 47–74. old. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032414-111427>

12 Koopmans (2015)

13 Aguinis, Herman – Joo, Harry – Gottfredson, Ryan K. (2012): Performance management universals: Think globally and act locally, *Business Horizons*, Volume 55, Issue 4, 2012, 385–392. old. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2012.03.004>

14 Koopmans, Linda – Benaards, Claire M. – Hildebrandt, Vincent H. – Schaufeli, Wilmar B. – de Vet, Henrica C. W. – van der Beek, Allard J. (2011): Conceptual frameworks of individual work performance. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 53, 856–866. old. <https://doi.org/10.1097/JOM.0b013e318226a763>

a tudás naprakészen tartása, a pontos és rendezett munkavégzés, a tervezés és szervezés, valamint a problémamegoldás¹⁵.

A második dimenzió a kontextuális teljesítmény, amelyet szervezeti polgári magatartásnak (OCB) is neveznek, ez olyan viselkedés, amely hozzájárul a szervezet céljaihoz azáltal, hogy hozzájárul annak társadalmi, pszichológiai környezetének fejlesztéséhez¹⁶. Ide tartoznak a munkaköri kötelességeken túli feladatok, a kezdeményezés, a proaktivitás, a másokkal való együttműködés vagy a lelkesedés. A feladatteljesítménytől az különbözteti meg, hogy a kontextuális teljesítmény a szervezet hatékony működését segíti elő, de nem feltétlenül a munkavállalók termelékenységére gyakorolt közvetlen hatással¹⁷.

A harmadik dimenzió a kontraproduktív munkavégzés, amely a szervezet jólétét károsító viselkedés¹⁸. Ide tartozik többek között a feladattól eltérő viselkedés, a panaszkodás, a feladatok szándékosan helytelen elvégzése és a kiváltságokkal való¹⁹. Ezek a deviáns viselkedések negatív következményekkel járnak személyes és szervezeti szinten egyaránt²⁰.

3. Kutatási eredmények az észlelt produktivitás és a home office kapcsán

A továbbfejlesztett kommunikációs technológiák egyre inkább lehetővé teszik, hogy bármikor és bárhol dolgozhassunk. Számos szervezet a hagyományos irodákról áttért a rugalmas munkahelyekre, ahol a munkavállalóknak lehetőségük van arra, hogy munkaidejüket változtassák, és különböző helyszíneken dolgozzanak az irodán kívül és belül egyaránt. Egy 2019 előtti holland tanulmány azt vizsgálta, hogy a munkavállalók hogyan használják a távmunkát, és milyen következményekkel jár ez az egyén által érzékelt teljesítményre. Az eredmények azt mutat-

15 Ramos-Villagrasa, Pedro J. – Barrada, Juan R – Fernández-del-Río, Elena – Koopmans, Linda (2019): Assessing Job Performance Using Brief Self-report Scales: The Case of the Individual Work Performance Questionnaire; *Journal of Work and Organisational Psychology* Vol. 35. Num. 3. - 2019. 195–205. old. <https://doi.org/10.5093/jwop2019a21>

16 Rotundo, Maria – Sackett, Paul R. (2002): The relative importance of task, citizenship, and counterproductive performance to global ratings of job performance: A policy-capturing approach. *Journal of Applied Psychology*, 87, 66–80. old.2002 <https://doi.org/10.1037//0021-9010.87.1.66>

17 Koopmans – Bernaards – Hildebrandt – Schaufeli – de Vet – van der Beek (2011) 856–866. old.

18 Rotundo – Sackett (2002) 66–80. old.2002

19 Koopmans – Bernaards – Hildebrandt – Schaufeli – de Vet – van der Beek (2011) 856–866. old.

20 Rogers, K.A. – Kelloway, E. K. (1997): Violence at work: Personal and organizational outcomes. *Journal of Occupational Health Psychology*, 2, 63–71. old. DOI: 10.1037//1076-8998.2.1.63

ták, hogy a távmunkától az autonómián és a munka-magánélet egyensúlyával való elégedettségen keresztül a teljesítményhez vezető út az otthonról végzett munka esetében szignifikáns²¹.

Időrendben tovább haladva a COVID-19 világjárványra a következő meghatározó esemény. Az otthoni irodai munka rutinszerűvé vált a globális társadalom mindennapi életében a világjárvány következtében. Kezdetben a nem megfelelő ergonómia és a környezet, valamint az elérendő célokkal kapcsolatos szorongás és bizonytalanság kihatással volt a fizikai és mentális egészségre, ami a kezdeti elégedettség és a termelékenység ingadozásának csökkenését eredményezte²². A COVID 19 járványra reagálva számos vállalkozás bezárta irodáját, és arra kérte alkalmazottjait, hogy otthonról dolgozzanak. A távmunkára való áttérés sok vállalat számára teljesítménynövekedést eredményezett, olyannyira, hogy sok cég a világjárvány lecsengése után is a távmunka alkalmazását alkalmazza. A világjárvány alatt a munka és a magánélet egyensúlyának érzékelése javult a korábbiakhoz képest, míg a munkahely és az otthon közötti fizikai határok egyensúlya csökkent. Az otthon dolgozó alkalmazottak a termelékenység és a munkával való elégedettség növekedéséről számoltak be, ami a kieső idő és a hagyományos ingázással járó frusztrációk kiküszöbölésének köszönhető²³.

A fenti szakirodalmi áttekintés alapján feltételezhető, hogy az otthoni munkavégzés pozitív hatással van a termelékenységre, azonban ennek bizonyítása érdekében saját kutatást végeztünk.

4. Módszertan

A primer kutatáshoz alkalmazott kérdések validált mérőeszköz alapján lettek összeállítva. Az észlelt produktivitás skála kérdései Koopmans²⁴ munkája alapján kerültek megfogalmazásra. A válaszadóknak 1-től 7-ig terjedő Likert-skálán kellett értékelniük az állításokat. Az 1-es (minimum érték) azt jelenti, hogy egy-

21 Metselaar, Samantha Alexandra – den Dulk, Laura – Vermeeren, Brenda (2023): Teleworking at Different Locations Outside the Office: Consequences for Perceived Performance and the Mediating Role of Autonomy and Work-Life Balance Satisfaction. *Review of Public Personnel Administration*, 43(3), 456–478. old. <https://doi.org/10.1177/0734371X221087421>

22 Vizioli, Libório Flávia Heloisa – Araújo, Bortoleto Ludmila – Inglesis, Barcellos Ekaterina – Botura, Galdenoro Jr. (2023): Neuroarchitecture and Design in Home Of-fice: Guidelines for Projects and Workspace Adaptations. *Revista de Arquitetura (Bogotá)*, 25(2), 110–122. old. <https://doi.org/10.14718/RevArq.2023.25.4597>

23 Yang, Eunhwa – Kim, Yujin – Hong, Sungil (2023): „Does working from home work? Experience of working from home and the value of hybrid workplace post-COVID-19”, *Journal of Corporate Real Estate*, Vol. 25 No. 1, 50–76. old. <https://doi.org/10.1108/JCRE-04-2021-0015>

24 Koopmans (2015)

általán nem ért egyet az állítással, a 7-es (maximum érték) azt jelenti, hogy teljes mértékben egyet ért az állítással. A kérdőív 2023 októbere és decembere között volt elérhető, a tesztelés kényelmi mintavétellel történt, összesen 731 dolgozó töltötte ki a kérdéssort (a kitöltés feltétele a legalább 3 hónapja fennálló aktív munkaviszony volt). Az adatok elemzése SPSS statisztikai programban történt - a leíró statisztika módszerein túl nem-paraméteres próbával (Kruskal-Wallis próba). Azon statisztikai próbák eredményeit tekintettük szignifikánsnak, amelyek esetében $p \leq 0,05$.

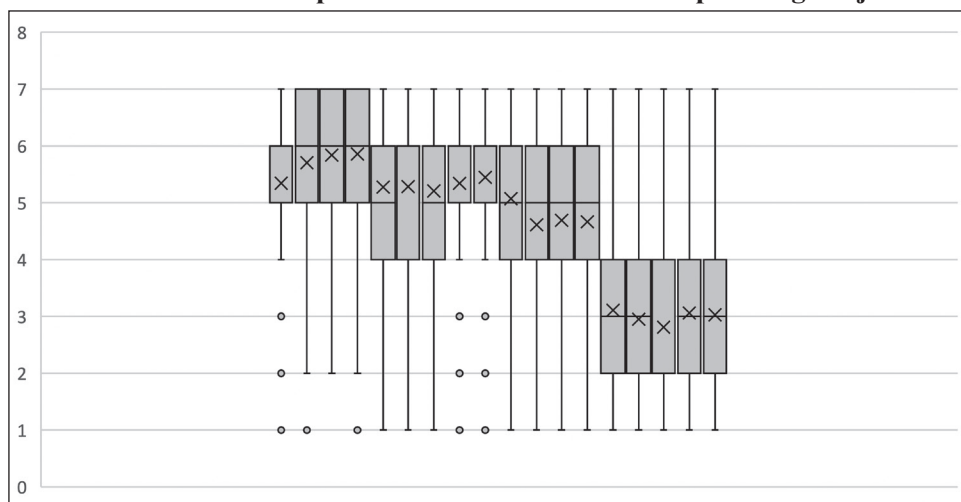
A mintába nagyobb arányba kerültek nők (59%; 433 fő), mint férfiak (40%; 289 fő), a válaszadók közül 9-en nem adták meg a nemüket (1%). A legtöbb megkérdezett Y generációs (43%; 313 fő), de majdnem ugyan ennyien tartoznak a Z generációhoz (40%; 293 fő), kevesebben az X generációhoz (15%; 107 fő), s a legkevesebb válaszadót a Baby Boomerek közül sikerült elérni (3%; 18 fő).

A kutatási eredmények értékelése során 3 különböző munkavállalói csoport került megkülönböztetésre attól függően, hogy a válaszadó munkaidejéből mennyit tölt home office-ban:

- Teljes home officeban dolgozók: akik munkaidejük 80%-át, vagy annál többet töltenek home office-ben – a válaszadók 14%-a, azaz 99 fő került ebbe a kategóriába;
- Hibrid formában dolgozók: akik munkaidejüknek kevesebb, mint 80%-át, de legalább 20%-át home officeban töltik – a válaszadók 44%-a, azaz 319 fő tartozik ide;
- Jelenléti formában dolgozók: akik munkaidejüknek kevesebb, mint 20%-át tölti home officeban – a válaszadók 41%-a, azaz 302 fő esett ide;
- 11-en (1,5%) nem válaszoltak arra a kérdésre, hogy jelenleg munkaidejük hány százalékát töltik home office-ben.

5. Vizsgálati eredmények

Az eredmények grafikus ábrázolása boxplot diagramon történik. A boxplot diagram numerikus adatértékek eloszlásainak bemutatására szolgálnak. A diagramok úgy vannak kialakítva, hogy egyértelmű információkat nyújtsanak egy adatsorozat szimmetriájáról, szórásáról és kiugró értékeiről. Az 1. ábra az észlelt produktivitás kérdések boxplot diagramját mutatja be.

1. ábra: Az észlelt produktivitás kérdéseinek boxplot diagramja.

Forrás: Saját szerkesztés, 2024

Az 1. kérdésre adott válaszokat a bal szélső oszlop mutatja és onnan haladnak jobbra a kérdések. Az feladatteljesítménnyel kapcsolatos válaszok eloszlását az első 5 darab, a kontextuális teljesítmény a második 8 darab, majd a kontraproduktív munkavégzés kérdéseire adott válaszokat az utolsó 5 darab blokk tartalmazza. A tömbök az interkvartilis terjedelmet mutatják, aljuk az alsó, míg tetejük a felső kvartilist jelöli. A tömbökben található „X” jelek a mediánt jelölik, a pontok a kiugró értékeket. Az feladatteljesítmény dimenziójánál a válaszok többsége 5 - 6 értékek közé esik, a mediánok 5,28 – 5,84 értékek között mozognak. A kontextuális teljesítmény dimenziójánál a válaszok többsége szintén 5 - 6 értékek közé esik, a mediánok 4,66 – 5,45 között mozognak. A kontraproduktív munkavégzésre vonatkozó kérdések fordítottak, ez jól lászik a diagrammon is. A válaszok többsége 2 - 4 értékek közé esik, a mediánok 2,81 – 3,11 értékek között mozognak. A diagram alapján úgy tűnik tehát, hogy a válaszadók többsége este feladatteljesítmény dimenzió mutatja a leginkább kedvező értékeket.

A home office munkavégzés és az észlelt produktivitás összefüggéseinek fel-tárásához Kruskal-Wallis tesztet alkalmaztunk, ennek eredményeit az 1. táblázat mutatja be.

1. táblázat: Kruskal-Wallis teszt az észlelt produktivitás és a home office, hibrid és jelenléti munkavégzés összefüggéseinek feltárása.

Kérdések	Csoport	N	Mean Rank	p
Észlelt produktivitás 1:	teljes HO	99	403,35	0,035
	hibrid	319	363,32	
	jelenléti	302	343,47	
Észlelt produktivitás 2:	teljes HO	99	382,71	0,437
	hibrid	319	353,17	
	jelenléti	302	360,96	
Észlelt produktivitás 3:	teljes HO	99	404,46	0,054
	hibrid	319	357,05	
	jelenléti	302	349,73	
Észlelt produktivitás 4:	teljes HO	99	391,70	0,239
	hibrid	319	355,32	
	jelenléti	302	355,75	
Észlelt produktivitás 5:	teljes HO	99	398,17	0,133
	hibrid	319	356,43	
	jelenléti	302	352,45	
Észlelt produktivitás 6:	teljes HO	99	341,20	0,104
	hibrid	319	348,77	
	jelenléti	302	379,22	
Észlelt produktivitás 7:	teljes HO	99	337,48	0,025
	hibrid	319	383,47	
	jelenléti	302	343,78	
Észlelt produktivitás 8:	teljes HO	99	358,58	0,992
	hibrid	319	361,39	
	jelenléti	302	360,19	
Észlelt produktivitás 9:	teljes HO	99	373,36	0,588
	hibrid	319	352,41	
	jelenléti	302	364,83	
Észlelt produktivitás 10:	teljes HO	99	361,46	0,817
	hibrid	319	355,34	
	jelenléti	302	365,64	
Észlelt produktivitás 11:	teljes HO	99	317,35	0,067
	hibrid	319	363,03	
	jelenléti	302	371,97	

Észlelt produktivitás 12:	teljes HO	99	365,94	0,106
	hibrid	319	376,36	
	jelenléti	302	341,96	
Észlelt produktivitás 13:	teljes HO	99	322,13	0,083
	hibrid	319	358,91	
	jelenléti	302	374,76	
Észlelt produktivitás 14:	teljes HO	99	341,62	0,574
	hibrid	319	360,65	
	jelenléti	302	366,53	
Észlelt produktivitás 15:	teljes HO	99	358,60	0,793
	hibrid	319	355,45	
	jelenléti	302	366,46	
Észlelt produktivitás 16:	teljes HO	99	359,37	0,990
	hibrid	319	359,66	
	jelenléti	302	361,75	
Észlelt produktivitás 17:	teljes HO	99	335,98	0,410
	hibrid	319	361,58	
	jelenléti	302	367,40	
Észlelt produktivitás 18:	teljes HO	99	368,36	0,878
	hibrid	319	361,66	
	jelenléti	302	356,70	

A szignifikáns értékek szürkével vannak jelölve.

Forrás: Saját szerkesztés, 2024

A vizsgálat szerint a rangpontoszám átlagok 18 kérdésből 9 esetében azoknál voltak a legmagasabbak, akik teljes home office-ban dolgoznak. Bár statisztikailag nem tekinthetők igazoltak az eredmények, mivel csak az 1. és a 7. kérdés esetében szignifikáns a kimenet a p érték alapján, azonban a kapott értékek arra utalhatnak, hogy az otthonról dolgozók esetében a legmagasabb az észlelt produktivitás. Ezt az eredmény igazolja vissza a szakirodalmi áttekintés, ugyanis a megvizsgált források közül négy esetben megállapítást nyert, hogy az otthoni munkavégzés bizonyult a leginkább produktívnak.

Érdekes eredmény, hogy a jelenléti munkavégzést tekintve 8 esetben voltak a legalacsonyabbak a rangpontoszám átlagok, ezáltal ez a munkaszervezési forma szerepel a legrosszabbul az észlelt produktivitás terén. Ennek lehetséges magyarázata, hogy ennél a foglalkoztatási formánál jelentősen magasabb a potenciális zavaró tényezők jelenlététe. Ilyen tényező lehet a kollégák zavaró viselkedése, a

folyamatos személyes interakcióknak köszönhető kizökkenés a munkafeladatokból vagy akár a nem megfelelő munkakörnyezet.

A hibrid formában dolgozóknál 10 esetben mutattak a rangpontszámátlagok közepes értéket és 4 - 4 kérdésnél vették fel a legalacsonyabb és a legmagasabb számokat. Ennek a munkaszervezési formának sajátossága, hogy mind a teljes otthoni és a jelentéti foglalkoztatás előnyeit és hátrányait magában hordozza. Ezek alapján az eredmény nem meglepő, figyelembe véve, hogy a teljes home office szerepelt a legjobb, a jelenléti a legrosszabb helyen a rangpontszám átlagok alapján az észlelt produktivitás terén.

Fontos megjegyezni, hogy a 14, 15, 16, 17 és 18. kérdések fordítottak. Ezek a kontraproduktív munkavégzés kérdései, tehát itt a legmagasabb rangpontszámátlag jelenti a legkedvezőtlenebb eredményt az észlelt produktivitás terén. Kifejezetten érdekes eredmény, hogy ebben az 5 kérdésből álló blokkban a jelenléti munkavégzők 4 esetben a legrosszabb helyen szerepelnek.

Ennek lehetséges oka, hogy a jelenléti munkavégzés esetén nagyobb a munkahelyi stressz, a rugalmatlanság és a munka-magánélet nem megfelelő kapcsolata által okozott feszültség. A távmunkások az autonómián és a munka-magánélet egyensúlyával való elégedettségén keresztül²⁵ szerencsésebb helyzetben vannak ezen a területen.

Kiemelendő, hogy a teljes home officeban dolgozók ezen a területen is a leghatékonyabbnak bizonyultak, ami köszönhető annak, hogy a munkavállalók úgy érzékelhetik, hogy ez a munkaszervezési forma tükrözi vagy lehetővé teszi a jobb illeszkedést saját maguk és a munkájuk között²⁶, ezért is szokták a távmunkát népszerű ábrázolásai gyakran rugalmas, technológiailag megvalósítható és munkavállaló-barát munkarendként bemutatni²⁷.

Következtetések

A kutatási eredmények alapján bizonyítást nyert Koopmans észlelt produktivitást mérő skálája esetében, hogy a feladatteljesítmény dimenziójánál az otthoni munkavégzésnél a legmagasabbak a rangpontszámátlagok mind az 5 vonatkozó kérdés esetén. A kontextuális teljesítmény 8 vonatkozó kérdése esetében a jelenléti munkavégzésnél a legmagasabbak a rangpontszámátlagok. A kontraproduktív

25 Yang – Kim – Hong (2023) 50–76. old.

26 Shockley, Kristen M. – Tammy, D. Allen (2010): „Investigating the Missing Link in Flexible Work Arrangement Utilization: An Individual Difference Perspective.” *Journal of Vocational Behavior*, 76 (1): 131–142. old. <https://DOI.org/10.1016/j.jvb.2009.07.002>.

27 Shirmohammadi, Melica – Au, Wee Chan. – Beigi, Mina (2022): ”Remote work and work-life balance: Lessons learned from the covid-19 pandemic and suggestions for HRD practitioners”, *Human Resource Development International*, 25:2, 163–181. old. DOI: 10.1080/13678868.2022.2047380.

munkavégzés kérdései fordítottak, tehát ennél a dimenziónál szintén az otthonról dolgozók szerepeltek a legjobban. A 2. táblázat összefoglalja a legfontosabb vizsgálati eredményeket

2. táblázat: A legmagasabb rangpontszámátlagok alakulása.

	A munkateljesítmény három dimenziója		
	Feladat-teljesítmény	Kontextuális teljesítmény	Kontraproduktív munkavégzés
teljes HO			
hibrid			
jelenléti			

A legkedvezőbb rangpontszámátlagok dolgozói csoportjai az egyes dimenziók vonatkozásában szürkével vannak jelölve.

Forrás: Saját szerkesztés, 2024

Az 1. és a 2. táblázatban ismertetett rangpontszámátlagok a feladatteljesítmény dimenziónál 5 esetben a home office, a kontextuális teljesítmény esetében 4 esetben a jelenléti, a kontraproduktív munkavégzés dimenziónál (fordított kérdések miatt) 4 esetben a teljes home office csoportban a legmagasabbak.

Az észlelt produktivitás feladatteljesítmény és kontraproduktív munkavégzés dimenziói esetében tehát vélhetően pozitív hatása lehet a home office munkavégzésnek, míg a kontextuális teljesítmény dimenzió tekintetében negatívan hathat.

A kutatási eredmények nem a munkaszervezési formák felülvizsgálatának szükségességére hívják fel a figyelmet, sokkal inkább arra, hogy a szervezeteknek olyan folyamatokat és eljárásrendeket célszerű kialakítaniuk, amelyek hozzájárulnak a jelenléti és a hibrid munkarendben dolgozók produktivitásának fokozásához annak érdekében, hogy ne csökkenjen a szervezeti teljesítmény. A humán erőforrásmenedzsment befolyásolja a szervezeti teljesítményt, és javítja a munkavállalók jólétét a munkával való elégedettségen és a szervezeti elkötelezettségen keresztül. Bizonyos HR gyakorlatok, mint például a képzés és fejlesztés, valamint a teljesítményértékelés jobb munkavégzésre ösztönzik a munkavállalókat, ezáltal növelve a szervezeti teljesítményt²⁸. Utóbbiak lényege, hogy a munkavállalók úgy érzék, hogy megbecsülik őket, és következetesen a szervezet céljait követik, ami a munkahelyi elkötelezettség növekedéséhez, az önbizalom növekedéséhez és magasabb produktivitáshoz vezet. Emellett az olyan tényezők, mint a munkahelyi stabilitás, a tekintély, a felelősség és az auto-

28 Appelbaum, Eileen – Bailey, Thomas – Berg, Peter – Kalleberg, Arne L. (2000): Manufacturing advantage: Why high-performance work systems pay off. Cornell University Press

nómia a munkahelyen, a munkahelyi kényelem, az előre lépési kilátások, a jutatási csomagok, a szakmai fejlődés, a munkahely vonzereje, a javadalmazás²⁹, a vezetés és a munkavállalók közötti hatékony kommunikáció, a feladatok megfelelő elosztása, az elismerés érzése és a vonzó fizetés³⁰ szintén fontosak a munkavállalói teljesítmény növelésében. Ezeken túl a munka rugalmassága egyensúlyt kínál a munkavállalóknak a szakmai és a magánéletük között, ami munkahelyi elégedettséghez és magas teljesítményhez, valamint a szervezet egészének általános javulásához vezet³¹.

Fontos korlátja a kutatásnak, hogy az nem tér ki a hibrid vagy jelenléti formában dolgozók más munkarendbe állításának produktivitási következményeire és kockázataira. A munkáltatóknak törekedni kell arra, hogy ne kollektív szabályozást alkalmazzanak az észlelt produktivitás növelésével kapcsolatban. Minden munkavállaló más tulajdonságokkal rendelkezik. Eltérőek erősségeik és gyengeségeik, a motivációjuk, megtartásuk és a produktivitásuk hatékony növelése is különböző eszközökkel menedzselhető³². A szervezeteknek munkavállalónként külön-külön célszerű megvizsgálni a különböző munkavégzési formák előnyeit és hátrányait, hogy az észlelt produktivitás szempontjából megfelelő döntések születhessenek.

29 Bercu, Ana-Maria – Onofrei, Mihaela (2017): The Empirical Research on Civil Servants' Motivation: Evidence from Romania. *Manag. Glob. Transit* 15, 399–417. old. <https://doi.org/10.26493/1854-6935.15.399-417>

30 Bal, Matthijs P. – De Lange, Anett H. (2014): From flexibility human resource management to employee engagement and perceived job performance across the lifespan: A multisample study. *J. Occup. Organ. Psychol.* 2014, 88, 126–154. old. <https://doi.org/10.1111/joop.12082>

31 Davidescu – Apostu – Paul – Casuneanu (2020) 6086.

32 Kozák Anita – Dajnoki Krisztina (2019): Dolgozói véleményék a munkaerő-megtartást célzó intézkedésekről. *Taylor: Gazdálkodás- és Szervezéstudományi Folyóirat: A Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására Közleményei* 11: 2 (No.36.) 56–65. old.

FELHASZNÁLT IRODALOM / REFERENCES

- Allen, Tammy D. – Golden, Timothy D. – Shockley, Kristen M. (2015):** How Effective Is Telecommuting? Assessing the Status of Our Scientific Findings. *Psychological Science in the Public Interest*, 16(2), 40–68. old. <https://doi.org/10.1177/1529100615593273>
- Aguinis, Herman – Joo, Harry – Gottfredson, Ryan K. (2012):** Performance management universals: Think globally and act locally, *Business Horizons*, Volume 55, Issue 4,
- Appelbaum, Eileen – Bailey, Thomas – Berg, Peter – Kalleberg, Arne L. (2000):** *Manufacturing advantage: Why high-performance work systems pay off.* Cornell University Press
- Bal, Matthijs P. – De Lange, Anett H. (2014):** From flexibility human resource management to employee engagement and perceived job performance across the lifespan: A multisample study. *J. Occup. Organ. Psychol.* 2014, 88, 126–154. old. <https://doi.org/10.1111/joop.12082>
- Beno, Michal – Krzova, Jaroslava – Cagánová, Dagmar (2023):** Czech workers reconsideration of work from home during COVID-19. *Journal of Eastern European and Central Asian Research (JEECAR)*, 10(2), 339–359. old. <https://doi.org/10.15549/jeecar.v10i2.1125>
- Bercu, Ana-Maria – Onofrei, Mihaela (2017):** The Empirical Research on Civil Servants' Motivation: Evidence from Romania. *Manag. Glob. Transit* 15, 399–417. old. <https://doi.org/10.26493/1854-6935.15.399-417>
- Campbell, John P. – Wiernik, Brenton M. (2015):** The modeling and assessment of work performance. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2, 47–74. old. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032414-111427>
- Davidescu, Adriana Ana Maria – Apostu, Simona-Andreea – Paul, Andreea – Casu-neanu, Ionut (2020):** Work Flexibility, Job Satisfaction, and Job Performance among Romanian Employees—Implications for Sustainable Human Resource Management. *Sustainability* 2020, 12, 6086. <https://doi.org/10.3390/su12156086>
- Hoffmann Piroska – Baracska Zoltán (2020):** Does trust matter? The role of trust in collaboration in virtual teams. *Hungarian Statistical Review*, 3(2), 50–70. old. <https://doi.org/10.35618/hsr2020.02.en050>
- Jaškevičiūtė, Vaida – Zsigmond Tibor – Berke Szilárd – Berber, Nemanja (2024):** Investigating the impact of person-organization fit on employee well-being in uncertain conditions: a study in three central European countries. *Employee Relations*, 46 (1), 188–211. old. <https://doi.org/10.1108/ER-12-2022-0535>
- Koopmans, Linda – Bernaards, Claire M. – Hildebrandt, Vincent H. – Schaufeli, Wilmar B. – de Vet, Henrica C. W. – van der Beek, Allard J. (2011):** Conceptual frameworks of individual work performance. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 53, 856–866. old. <https://doi.org/10.1097/JOM.0b013e318226a763>
- Kozák Anita – Dajnoki Krisztina (2019):** Dolgozói véleményék a munkaerő-megtartást célzó intézkedésekről. *Taylor: Gazdálkodás- és Szervezéstudományi Folyóirat: A Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására Közleményei* 11: 2 (No.36.) 56–65. old.

- Kozák Anita (2019):** Szervezeti reakciók és alkalmazotti magatartás a munkaerőhiányos környezetben: Összefoglaló gondolatok egy empirikus kutatás eredményeinek tükrében. Magyar Tudomány 180, 1376–1385. old.
- Kő Koopmans, Linda (2015):** Individual Work Performance Questionnaire instruction manual. Amsterdam, NL: TNO Innovation for Life – VU University Medical Center.
- Müves Zsolt – Poór József – Szabó Szilvia (2022):** Szervezeti válaszok a koronavírus járvány harmadik hullámában. Marketing és Menedzsment 56(3), 21–32. old. <https://doi.org/10.15170/MM.2022.56.03.02>
- Metselaar, Samantha Alexandra – den Dulk, Laura – Vermeeren, Brenda (2023):** Teleworking at Different Locations Outside the Office: Consequences for Perceived Performance and the Mediating Role of Autonomy and Work-Life Balance Satisfaction. Review of Public Personnel Administration, 43(3), 456–478. old. <https://doi.org/10.1177/0734371X221087421>
- Organ, Dannis W. – Paine, Julie Beth (1999):** A new kind of performance for industrial and organizational psychology: Recent contributions to the study of organizational citizenship behavior. In C. L. Cooper & I. T. Robertson (Eds.), International review of industrial and organizational psychology (Vol. 14) 337–368. old.
- Orsolya Csilla (2022):** The impact of time spent working from home on affective commitment in the workplace: The mediating role of social relationships and collective aims. Front. Psychol., 13 January 2023 Sec. Organizational Psychology Volume 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1002818>
- Rogers, K.A. – Kelloway, E. K. (1997):** Violence at work: Personal and organizational outcomes. Journal of Occupational Health Psychology, 2, 63–71. old. DOI: 10.1037//1076-8998.2.1.63
- Ramos-Villagrasa, Pedro J. – Barrada, Juan R – Fernández-del-Río, Elena – Koopmans, Linda (2019):** Assessing Job Performance Using Brief Self-report Scales: The Case of the Individual Work Performance Questionnaire; Journal of Work and Organisational Psychology Vol. 35. Num. 3. - 2019. 195–205. old. <https://doi.org/10.5093/jwop2019a21>
- Rotundo, Maria – Sackett, Paul R. (2002):** The relative importance of task, citizenship, and counterproductive performance to global ratings of job performance: A policy-capturing approach. Journal of Applied Psychology, 87, 66–80. old.2002 <https://doi.org/10.1037//0021-9010.87.1.66>
- Simon Adél Csenge – Aranyi Gábor – Faragó Klára Kiss – Orchidea Edit – Pachner Shirmohammadi, Melica – Au, Wee Chan. – Beigi, Mina (2022):** "Remote work and work-life balance: Lessons learned from the covid-19 pandemic and suggestions for HRD practitioners", Human Resource Development International, 25:2, 163–181. old. DOI: 10.1080/13678868.2022.2047380.
- Shockley, Kristen M. – Tammy, D. Allen (2010):** „Investigating the Missing Link in Flexible Work Arrangement Utilization: An Individual Difference Perspective.” Journal of Vocational Behavior, 76 (1): 131–142. old. <https://DOI.org/10.1016/j.jvb.2009.07.002>.
- Vizioli, Libório Flávia Heloisa – Araújo, Bortoleto Ludmila – Inglesis, Barcellos Ekaterina – Botura, Galdenoro Jr. (2023):** Neuroarchitecture and Design in Home

Of-fice: Guidelines for Projects and Workspace Ad-aptations. *Revista de Arquitectura* (Bogotá), 25(2), 110–122. old. <https://doi.org/10.14718/RevArq.2023.25.4597>

Yang, Eunhwa – Kim, Yujin – Hong, Sungil (2023): „Does working from home work? Experience of working from home and the value of hybrid workplace post-CO-VID-19”, *Journal of Corporate Real Estate*, Vol. 25 No. 1, 50–76. old. <https://doi.org/10.1108/JCRE-04-2021-0015>